

L'entreprise est sur la voie de la rédemption

LEMONDE.FR | 28.02.11 | 10h21

L'entreprise est sur la voie de la rédemption. Il est vrai qu'aux yeux du plus grand nombre, ses péchés sont nombreux : pour nourrir toujours davantage ses profits, elle jette des millions de salariés au chômage – et soumet ceux qu'elle garde à un stress croissant. Elle épuise les ressources naturelles. Elle abandonne par quantités ahurissantes des déchets de tous ordres. Elle nourrit les bulles spéculatives. En un mot, elle donne trop souvent le sentiment de prospérer aux dépens des communautés humaines qui l'entourent.

La cause est donc entendue : l'entreprise – et notamment la grande entreprise – est devenue un mal. Mal absolu selon quelques-uns, mal nécessaire selon les autres. Il lui fallait réagir.

Le management compassionnel et ses limites. Sur le chemin de la rédemption, la première étape a été celle du *management compassionnel*. Certains acteurs économiques ont adopté le commerce équitable et accepté de payer un peu plus que le prix nécessaire, pour offrir des conditions de vie décente à de petits producteurs. D'autres, plus nombreux encore, ont créé des fondations d'entreprise et presque tous ont mis en place une direction du développement durable ou de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE), pour donner un cadre juridique à des initiatives dans le domaine éducatif, scientifique ou social, parfois sans rapport direct avec l'activité de l'entreprise.

Certes, les arrière-pensées ne sont pas toujours absentes de ces actes de générosité. Mais, surtout, ce management compassionnel porte en lui-même ses propres limites. Par exemple, dans le commerce équitable, le supplément de prix accordé au petit producteur pénalise symétriquement le client, ou l'actionnaire. Plus généralement, l'argent versé par l'entreprise à une noble cause vient nécessairement en déduction des sommes affectables à d'autres projets plus rentables. Même si ces initiatives sont précieuses, elles ne peuvent donc pas, pour la plupart, prendre une très grande ampleur.

La mesure des progrès humains, un pas décisif. Le deuxième temps de la rédemption est bien engagé. Il concerne la mesure de la performance. Il y a quelques années, avec le livre *L'entreprise réconciliée* (Albin Michel, 2007), nous avons tenté avec Jean-Marie Descarpentries d'attirer l'attention des dirigeants d'entreprise sur une idée simple : le progrès économique et le progrès humain ne s'opposent pas, ils se renforcent mutuellement.

L'actualité qui a suivi a conduit de nombreuses organisations à évoluer dans ce sens. Ainsi, parmi les entreprises du CAC 40, deux seulement évaluaient en 2008 leurs dirigeants sur des critères non exclusivement financiers, mais aussi sociaux. Elles sont aujourd'hui déjà dix :

Axa, Crédit Agricole, Danone, France Telecom, GDF Suez, Lafarge, L'Oréal, Suez Environnement, Vinci et Vivendi. Et le mouvement devrait continuer à s'élargir.

Au-delà de nos frontières, l'indien Vineet Nayar s'est rendu célèbre en 2010 en attribuant le phénoménal succès de sa société informatique HCL au principe "*l'employé d'abord, le client après*". Enfin, de nombreuses études récentes ont confirmé, par exemple, que les investissements réalisés par les entreprises en faveur du bien-être des collaborateurs – programmes de nutrition, salles de sport, etc. – offraient un *payback* plus élevé que bon nombre de programmes industriels.

Cependant, les enjeux sociétaux liés à l'entreprise dépassent, et de loin, le seul cercle des salariés. Heureusement, le troisième temps de la rédemption est annoncé, avec l'émergence du concept de "valeur partagée".

Le salut par la création de valeur partagée. Lorsque Danone, plutôt que faire du "commerce équitable", aide les producteurs de lait à améliorer la gestion de leurs exploitations, à garantir la qualité et à accroître leur productivité, il améliore aussi sa propre compétitivité. Lorsque GE lance le programme Ecomagination, centré sur les économies d'énergie, il investit un milliard et demi de dollars par an en recherche et développement pour bâtir de nouvelles offres mais génère des revenus plus importants encore (dix-huit milliards pour la seule année 2009).

Plus près de nous, Verlingue, une entreprise familiale spécialisée dans le courtage en assurances, emploie cinq cents personnes en France et au Royaume-Uni et connaît une forte croissance. Pour elle, il est essentiel de pouvoir continuer recruter des cadres de haut niveau pour son siège à Quimper. En s'impliquant, avec différents partenaires privés et publics, dans la dynamisation de la région quimpéroise – création d'emplois, de pôles éducatifs, etc. –, Verlingue crée les conditions de son propre développement.

Ces exemples s'écartent radicalement de la conception habituelle de la responsabilité sociale d'entreprise. En effet, il ne s'agit ici en rien de générosité, mais d'investissements judicieux. En effet, les problèmes de la société – pauvreté, chômage, pollution, épuisement des ressources naturelles, etc. – constituent pour l'entreprise autant de menaces pour son activité et ses profits de demain. Celle-ci doit donc désormais, dans son propre intérêt, se donner pour objectif de produire des bénéfices sociétaux autant que des profits financiers.

C'est ce que Michael Porter, professeur à Harvard et autorité mondialement reconnue en matière de stratégie, appelle la création de "valeur partagée". Dans un article qui pourrait bien marquer l'histoire de la pensée économique ("*Creating shared value*", Harvard Business Review, janvier 2011), il vient en effet d'exposer le nouveau dilemme auquel tout dirigeant est désormais soumis. L'entreprise peut choisir de se focaliser sur des objectifs

principalement financiers et de court terme, en répondant strictement aux besoins immédiats de ses clients actuels. Ou bien, elle peut chercher à traiter, plus largement, les besoins des communautés essentielles à son activité et viser à créer une valeur partagée. Selon Michael Porter, *"la valeur partagée est la clé de la prochaine vague d'innovation et de croissance"*. Comment ne pas souhaiter qu'il ait raison ?

Certes, les entreprises ne peuvent pas régler seules tous les problèmes de la planète, mais elles disposent d'atouts considérables pour y contribuer. En effet, contrairement aux États ou aux ONG qui sont limités par leur capacité à prélever des ressources supplémentaires, les entreprises génèrent elles-mêmes leurs ressources par la croissance, en répondant aux besoins du marché. La rédemption de l'entreprise est engagée. Elle est, surtout, plus que jamais nécessaire.

Philippe Korda est l'auteur de plusieurs ouvrages relatifs à la stratégie d'entreprise. Il préside également l'association Energie Jeunes.

Philippe Korda, associé gérant du cabinet de conseil en management Korda & Partner